

xes GmbH und ihre Tochtergesellschaften, also das IT-Service-Geschäft der TDMi AG, ist von der Insolvenz nicht betroffen“, beschwört beispielweise TDMi-Vorstand Hans-Jürgen Bahde. „Die IT-Betriebskunden werden wie bisher vertragsgemäß und zuverlässig mit IT-Betriebsleistungen versorgt.“ Auch die Becom Informationssysteme GmbH und die InforsaCom Informationssysteme GmbH und deren Töchter können ihren Ge-

schäftsbetrieb zunächst eigenständig weiterführen. „Wir werden für diese Unternehmen gemeinsam mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter umgehend einen neuen Investor suchen“, sagt Vorstandsvorsitzender Detlef Linde. „Alle Kunden werden in den nächsten Tagen angesprochen und über die nähere Zukunft informiert.“ Ob es allerdings eine ferne Zukunft geben wird, das steht nur in den Sternen. ■

Der weitere Prozess dient dem Ziel, Vertrauen zu schaffen, gegenläufige Interessen zusammenzuführen und beide Parteien darauf einzuschwören. Dass er dabei als externer, unabhängiger Berater auftreten kann, empfindet Lichtenberg als großen Vorteil. „Wir werden von den Beteiligten als neutral gesehen und können aufgrund des Vertrauensverhältnisses zur Unternehmensleitung auch sensible strategische Informationen aufnehmen und mit der Ausschreibung abgleichen“, sagt er. „In manchen Fällen unterstützen wir nach einer Ausschreibung auch längerfristig, indem wir beispielsweise einen Service Manager stellen, der langfristig die Leistung eines oder mehrerer Dienstleister überwacht.“

BEST PRACTICE / IT-AUSSCHREIBUNGEN

# Kompetente Kommunikatoren

Ein transparenter Entscheidungsprozess fördert den Erfolg von IT-Ausschreibungen. Die Daimler AG hat daher gute Erfahrungen mit der Balanced Request-Methode (BRM) gemacht. BRM-Berater stellen Prozess-Einsparungen von mehr als 40 Prozent in Aussicht.



*Daimler-Manager Christian Waschnek: „Die Ausschreibungsmethodik hat den Blick auf das Wesentliche gerichtet. Am Schluss konnten wir die Angebote sehr gut vergleichen.“*

Die Daimler AG in Stuttgart hat die Lieferantenausschreibungen für den IT-Bereich entsprechend der allgemeinen Einkaufsprozesse standardisiert. Im Zuge der „Supplier Days“ informieren sich die für den IT-Einkauf verantwortlichen Manager über das Leistungsportfolio der Anbieter und wählen anschließend die Besten davon aus. „Eine Herausforderung ist allerdings, die Chancengleichheit zwischen den Anbietern zu wahren“, sagt Christian Waschnek, der im IT Competence Center für Finanzsysteme der ausländischen Vertriebsniederlassungen beschäftigt ist.

Die Ausschreibung des europaweiten „Second Level Supports“ für eine SAP-basierte Applikation, die die Finanzprozesse und das Controlling der ausländischen Daimler-Vertriebsniederlassungen unterstützt, nahmen die IT-Verantwortlichen daher zum Anlass, die Balanced Request-Methode (BRM) zu testen. „Balanced Request“ lässt sich mit „Abgestimmte Abfrage“ übersetzen. Die firmeneigene Einkaufsabteilung hatte damit bereits gute Erfahrungen gemacht.

BRM verfolgt den Ansatz, dass Ausschreibungen langfristig nur dann erfolgreich sind, wenn alle Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sind und sich darin wiederfinden (→ Grafik 1). Dazu zählen neben den Fachbereichen und dem Einkauf vor allem die Rechtsabteilung und das Management. „Letzteres

vor allem, um sicherzustellen, dass die ausgeschriebene Leistung über die gesamte Vertragslaufzeit hinweg der Unternehmensstrategie entspricht“, betont Tino Lichtenberg, Geschäftsführer der Beratungsfirma Schäfer & Lichtenberg Business Consulting and Services GmbH aus Stuttgart, die sich auf BRM für IT-Ausschreibungen spezialisiert und die Daimler AG beraten hat.

### Technische Sachverhalte nachvollziehbar beschreiben

Ein Grundproblem der IT-Beschaffung sei das oft schwierige Verhältnis zwischen Einkauf und Fachbereich, so die Erfahrung des Beraters. Während der Einkauf der Überzeugung sei, dass er allein über eine Auftragsvergabe entscheidet – und zwar auf der Basis von Preisen und nicht von komplexen Inhalten – versuchten die Fachbereiche, ihre Beschaffung irgendwie am Einkauf vorbei zu regeln. „Unsere erste Aufgabe besteht daher zunächst darin, die Kompetenzen klar festzulegen“, erklärt Lichtenberg. „Während der Einkauf die finanzielle Seite regelt, legt der Fachbereich den inhaltlichen Umfang fest und macht eine Aussage über die Qualität der Bieter.“

Die Anwendung der BRM auf die IT-Welt folgt dem innovativen Ansatz, eine inhaltlich komplexe Materie in einen Rahmen zu spannen, der die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Angebote stark erhöht. Schließlich lassen sich auch technische Sachverhalte nachvollziehbar beschreiben, wenn die Struktur der Formatvorlage stimmt. In der Automobilindustrie sind Lastenhefte selbst für kleine Einzelteile oft mehrere hundert Seiten dick. In der IT hingegen gibt es Verantwortliche, die sich mit einer DIN-A4-Doppelseite begnügen, um geschäftskritische Anforderungen zu skizzieren. Missverständnisse sind dabei vorprogrammiert. Spätestens bei der Abnahme, dann allerdings werden sie besonders teuer. Gute IT-Ausschrei-

Grafik 1



Quelle: Schäfer & Lichtenberg

**Die Balanced Request-Methode** verfolgt den Ansatz, dass Ausschreibungen langfristig nur dann erfolgreich sind, wenn sich alle Beteiligten im Ergebnis wiederfinden.

BRM-Berater **Tino Lichtenberg**: „In den Ausschreibungsprojekten der letzten zwei Jahre haben wir Einsparungen zwischen 20 und über 40 Prozent erzielt.“



bungen sind daher Beispiele für eine gelungene Technologie-Kommunikation. Vor allen Dingen nach innen.

Aber auch nach außen findet diese ausgefeilte Kommunikation nur selten statt. Zum einen, weil es an kompetenten Kommunikatoren fehlt. Zum anderen, weil es viele Unternehmen gibt, die ihre IT-Aufträge quasi als Abo an ihre Haus-und-Hof-IT-Dienstleister vergeben haben. Diese wiederum werden sich hüten, das Preis-Leistungs-Verhältnis in dieser komfortablen Situation zu eigenen Ungunsten zu verändern. Die Innovationsfreude ist daher oft beschränkt. Auch der Versuch, die Preise massiv zu drücken, gerät für den Kunden zum gefährlichen Pokerspiel. Schließlich hält der IT-Dienstleister viele Asse selbst im Ärmel. Dabei werden durch die zunehmende Standardisierung auch in der IT viele Angebote immer vergleichbarer. Gute Ausschreibungen bergen daher ein hohes Sparpotenzial. Sie müssen nur abgestimmt und pointiert formuliert sein.

**Alles gut – bis auf die Anbieter**

Lichtenberg und seine Partner haben die BRM nach eigenen Angaben daher zur „Out-of-the-Box-Methodik für IT-Ausschreibungen“ zugeschnitten, die es erlaubt, „mit geringstem Aufwand und innerhalb kürzester Zeit eine Ausschreibung“ umzusetzen (-> „In sechs Schritten zum besten Bieter“). Je nach Komplexität und Umfang der Ausschreibung veranschlagen die Berater drei bis sechs Monate. Konkrete Einspareffekte sichern sie dabei zwar nicht zu. „Aus der Erfahrung heraus können wir aber sagen, dass wir in den Ausschreibungsprojekten der letzten zwei Jahre Einsparungen zwischen 20 und über 40 Prozent erzielt haben“, erklärt Lichtenberg, der seine Leistungen in der Regel auf Basis eines Tagessatzes abrechnet. „Bei unseren

bisherigen Projekten hat sich gezeigt, dass die Kosten dafür durchschnittlich unter 15 Prozent der Einsparungen im ersten Jahr liegen.“

Daimler-Manager Waschnek jedenfalls zeigt sich mit dem erlebten BRM-Prozess zufrieden. Die Ausschreibung und Bewertung sei sehr systematisch und zielorientiert verlaufen. Die einzelnen, aufeinander folgenden Schritte wurden vordefiniert und vom Einkauf durch die Zugabe von Formularen und Bewertungskriterien unterstützt. „Dadurch wird der Blick

auf das Wesentliche gerichtet“, betont er. „Am Schluss konnten wir die Angebote sehr gut vergleichen.“ Insgesamt habe seine Abteilung nach „dieser erfolgreichen Ausschreibung“ eine gute Basis geschaffen, um weitere Ausschreibungen nach gleichem Vorbild durchzuführen. Dann allerdings gießt er noch ein wenig Wasser in den Wein. „Nachteilig war die Tatsache, dass sich nicht alle Anbieter an die Vorgaben der Ausschreibung gehalten haben und so Nachbesserungen notwendig waren.“ ■

**BALANCED REQUEST-METHODE / VORGEHENSWEISE**

**In sechs Schritten zum besten Bieter**

**Wie sich mit Hilfe der Balance Request-Methodik bei Ausschreibungen die Spreu vom Weizen trennen lässt.**

1. In der Vorphase werden intensive Gespräche mit den beteiligten Gruppen geführt und Dokumente gesichtet, um die Brücke vom Ist- in den Soll-Zustand zu schlagen. Am Ende dieser Phase steht fest, ob eine Ausschreibung tatsächlich der optimale Weg ist, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

2. In der Konzeptphase werden die Ist-Situation und das Ziel-Szenario detailliert beschrieben. Dazu zählen auch die Teilbereiche, in denen die Bieter eigenständig Vorschläge machen können. Ziel aller Beschreibungen muss sein, die Ausschreibungsunterlage so zu gestalten, dass die darauf basierenden Angebote möglichst gut miteinander verglichen werden können.

3. Durch „Statements of Compliance“ geben die Bieter ihre Zustimmung zu jedem einzelnen Kapitel der Ausschreibungsunterlage. Alle individuellen Komponenten können sie kurz und knapp präsentieren.

4. Alle Preis-Angebote erfolgen auf einer klar definierten Grundlage als Preis pro Nutzer, Preis pro Tag o.ä. Sie werden in eine Preismatrix eingetragen und damit direkt vergleichbar.

5. Die individuellen Teilkonzepte der Bieter werden zusammen mit anderen qualitativen Faktoren separat bewertet.

6. Der beste Bieter wird auf Basis eines Punktwerts ermittelt, der sich aus der Kombination quantitativer und qualitativer Faktoren ergibt. Die Abteilungen, die für die Ausschreibung verantwortlich sind, können ihren Entscheidungsprozess auf diese Weise lückenlos und nachvollziehbar belegen.

**FOGRA-ZERTIFIZIERUNG / DIGITALE PRODUKTIONSMASCHINEN**

**Qualitätssiegel für den Druckprozess**

**Die Fogra-Zertifizierung spielt als Verkaufsargument für digitale Produktionsmaschinen eine zunehmend wichtige Rolle. Damit reagiert das Druckgewerbe auf mögliche Diskrepanzen zwischen der Prüfvorlage und dem Auflagedruck. Reklamationen der Kunden und zeitintensive Nacharbeiten sollen damit vermieden werden.**

Der bizhub PRO C6501 zählt zu den wenigen digitalen Produktionsmaschi-

nen, die eine Fogra-Zertifizierung vorweisen können. „Wir wollen unseren Kunden eine Komplettlösung bieten“, erklärt Ralf Tienken, Leiter Produktmanagement Production Printing & Solutions bei Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH in Langenhagen. „Der bizhub PRO C6501 liefert die Qualität und Stabilität, die zur Einhaltung der neuesten Industriestandards nötig ist.“

Die Fogra-Zertifizierung, die von der Fogra Forschungsgesellschaft Druck e.V.